

Tomás Rodríguez Sahagún *

Los diferentes caminos de la participación en la gestión

Una buena participación en los centros de decisión inferiores puede ser mucho más eficaz que una mala participación, aunque formalmente la fuéramos a aplicar a los centros de decisión más elevados.

Es sumamente complejo explicar y aun comprender la dirección y el ritmo que de manera permanente, como el propio movimiento de nuestro planeta, van orientando el progreso humano. Lo que sí puede observarse es que en esta larga marcha, que no se interrumpirá nunca, surgen a veces fronteras que parecen infranqueables y que aparentemente frenan el avance, pero que una vez salvadas presentan a la humanidad un horizonte mucho más amplio, más prometedor, más fértil.

Esto ocurre en cualquiera de los campos de desarrollo que observamos: en el político, en el técnico, en el económico, en el social. Y en este último campo la frontera de hoy es la participación en la gestión.

En la participación en la gestión se han detenido durante algunos años los avances sociales porque es un terreno sobre el cual los estrategias del desarrollo no se ponen de acuerdo. Se llenan muchas páginas, se producen numerosas controversias, incluso se exploran algunas posiciones, pero todavía no se ha llegado a encontrar una continuidad de pensamiento, ni siquiera ese catalizador que, suficientemente generalizado, ayude a formarla.

Sin embargo, la frontera está ahí y el progreso no puede detenerse. Como hemos dicho en otra ocasión, la revolución industrial, la económica y la comercial han dado un fruto común: la concentración. Concentración que ha producido efectos favorables en la fabricación, en la financiación y en la venta de los productos o servicios de las empresas, aunque, por otra parte, ha desplazado al hombre de cada una de sus obras. Es lógico, pues, que los hombres busquen ahora la fórmula para salir de esta situación marginal y en esa búsqueda hayan encontrado

(*) Director Social de S. A. Echeverría (Bilbao).

una palabra mágica: participación y, más concretamente, participación en la gestión.

Como la participación en la gestión no significa lo mismo para los diferentes grupos interesados en el desarrollo de la empresa, frente a ella nos encontramos con las siguientes actitudes:

- Gran número de empresarios que se oponen a la participación en la gestión porque ven en la misma un atentado a la unidad de mando y un asalto al poder de grupos revolucionarios.
- Muchos trabajadores que también se oponen porque la consideran una maniobra más del capitalismo para integrarles en un sistema que rechazan y rompe su unidad y moral de lucha.
- Políticos y gobernantes que poco decididos en su aplicación concreta o impotentes para alcanzarla intentan crear un clima o sensación de participación, facilitando la de unos pocos en ciertos centros de decisión a escala nacional.
- Profesores, técnicos o escritores que tratan de definir una teoría muy amplia y sumamente abstracta, en la mayor parte de los casos orientada a la creación o reforma del estatuto jurídico de la empresa.

Sin embargo, para formar un juicio sobre la participación y decidirse o no a franquear esta nueva frontera social es preciso que exploremos cada uno de los diferentes caminos que se nos ofrecen y veamos si a través de ellos se cumplen las aspiraciones del hombre para expresarse, ayudarse y asociarse, pues, como decía el general De Gaulle en un reciente discurso, eso es participar.

En un sentido elemental, la gestión de la empresa se realiza en todos los niveles y puede afirmarse que cada uno de los hombres que la componen contribuye a su gestión, puesto que tiene asignada una función, y la suma de esfuerzos humanos, unidos a los medios económicos y recursos técnicos, alcanza el resultado final, que es la empresa. Sin embargo, este procedimiento, por elemental, no puede constituir la auténtica participación, pues si así fuera los hombres se considerarían satisfechos, y desgraciadamente esto no ocurre, y porque, además, el esfuerzo o labor diaria no permite en muchísimas ocasiones sentir esa posibilidad de expresión, ayuda y colaboración en una obra común, sino, al contrario, disocia, enfrenta y coloca en rebeldía a las gentes.

Ello no obstante, este primer peldaño nos sitúa ya en el camino de la verdadera participación. Es necesario que en cada taller, en cada grupo de trabajo y al nivel de las tareas y de las cosas que se conocen, así como de las acciones que se realizan diariamente, se obtenga la oportunidad de expresión. La concentración ha producido autómatas. Por eso, en las empresas donde se agrupan muchas personas o donde los mandos respectivos no dispongan de tiempo, o donde sencillamente los técnicos, por muy expertos que sean, no tengan ese otro conocimiento humanista, deben entrar otros hombres que tengan encomendada la misión de tratar con los trabajadores, escucharles e informarles, orientar su formación y canalizar sus opiniones y problemas, de los cuales las primeras pueden ser acertadas y útiles, mientras que los segundos sólo viviéndolos acabarán comprendiéndose y solucionándose.

Con una visión más amplia, la gestión de la empresa se traduce en las decisiones que se toman en la misma, de lo que se deriva que la participación viene dada por el grado de intervención en las decisiones. Por lo tanto, podremos comprender mejor cómo puede llevarse a efecto

la participación si tenemos en cuenta que en las decisiones cabe distinguir:

a) *Su nivel*

- Mandos de primer grado (o de directo contacto).
- Mandos de segundo grado (mandos intermedios).
- Mandos de tercer grado (mandos superiores).
- Mandos de cuarto grado (dirección).
- Mandos de quinto grado (dirección general o consejo).

b) *Su ámbito*

Global o general.

- Técnico
- Económico.
- Comercial.
- Administrativo.

Social, que corresponde a las diversas funciones de la empresa.

c) *Su proceso*

- Designación de las personas que toman las decisiones.
- Control de las decisiones tomadas.
- Responsabilidad por las decisiones tomadas.
- Aplicación de las decisiones tomadas.

No nos es posible desarrollar más esta materia, pero a través de un somero examen del cuadro que ofrecemos puede advertirse claramente la gama de combinaciones que se ofrecen en el campo de la participación. Con un ejemplo podemos concretar aún más estas combinaciones.

Una empresa *A* puede tener un grado de participación *X*, porque en las decisiones de tercer grado (mandos superiores) y en el ámbito social el personal tenga oportunidad de llevar un control a través de una información periódica que reciban del jefe del departamento o el adjunto en materia de personal a que antes aludíamos; esta información podría darse por escrito o en pequeñas asambleas de personal. Otra empresa *B* puede tener un grado de participación *Y*, porque la dirección (mandos de cuarto grado) tenga que responder de la política general de la empresa y rendir cuentas no sólo ante el Consejo de Administración, sino ante los representantes del personal o Jurado de empresa.

Naturalmente que muchas de estas experiencias serían arriesgadas y habría que llegar a ellas a través de fases sucesivas. Además, el proceso institucionalizador de la participación debiera configurar no sólo las diferentes fórmulas, sino igualmente otros aspectos directamente relacionados, entre los cuales citamos los siguientes:

1. *Iniciación*, que puede ser voluntaria, concertada u obligatoria, incluso disponiendo plazos para esa iniciación en cualquiera de sus formas e imponiendo la sucesiva subsidiariamente.
2. *Regulación* de algunos órganos, como los departamentos de participación, asambleas o consejos de personal, comisiones mixtas de trabajo-capital, etc.
3. *Jurisdicción* encargada de la vigilancia y cumplimiento de los acuerdos o disposiciones sobre participación y de exigir responsabilidades a los que los incumplieran.
4. *Extensión* de la participación en sus diferentes grados o formas a los diversos tipos de empresas (individuales, familiares, colectivas, limitadas o anónimas; pequeñas, medias o grandes), e in-

cluso —aunque paradójicamente en este ámbito está más desarrollada, al menos formalmente— en los organismos provinciales, regionales o nacionales, cuyas decisiones influyen en las propias decisiones de las empresas y, a veces, las condicionan.

5. *Ventajas o beneficios* (fiscales, de precios, de protección arancelaria, de inversiones, etc.) que obtendrían las empresas más evolucionadas en el grado de participación (por ejemplo, podrían tener prioridad para las inversiones las Mutualidades Laborales).

Hemos empezado diciendo que el progreso humano es sumamente complejo. Y entre todos estos caminos y vericuetos que conducen o rodean a la participación podemos perdernos, especialmente si al recorrerlos no mantenemos la vista alta, hacia el cielo, y los pies firmemente asentados en la tierra. Modestamente hemos querido contribuir a los esfuerzos que están realizándose, pero modestamente también debemos reconocer que con esta visión panorámica no hemos solucionado el problema. A pesar de ello, estamos convencidos de que es importante empezar a hacer y que se puede hacer; bien entendido que la participación debe empezar por ser un movimiento de abajo a arriba y no de arriba abajo, en el sentido de que lo deben desear y pedir los que vayan a participar y en el sentido, también, de que una buena participación en los centros de decisión inferiores puede ser mucho más eficaz que una mala participación, aunque formalmente la fuéramos a aplicar a los centros de decisión más elevados.